

Clima Organizacional no Ministério da Saúde: estudo comparado nas coordenações de Pessoal e Financeira

Autora: Maria José Martins Silva
Orientador: Prof. Dr. Carlos Denner Santos Jr.

RESUMO

Um bom clima organizacional oportuniza a uma ambiência de segurança e de aceitação, na qual o indivíduo se torna mais cooperativo e, por conseguinte, alcança bons resultados psicológicos e profissionais. A priori, é fundamental conhecer a percepção do trabalhador sobre a organização, pois os sentimentos que as pessoas têm sobre a mesma, refletem sobre a forma e o quanto trabalham.

A literatura científica escolhida para guiar este estudo sobre o clima organizacional na Coordenação de Pessoal e Financeira do Ministério da Saúde foi baseada na análise de: Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional, por ser um instrumento prático e seguro que procura discorrer sobre os problemas reais na gestão de pessoas.

Nas duas coordenações, foram distribuídos questionários *in loco* sobre o clima organizacional. A pesquisa científica incluiu os fatores internos e os fatores externos o que permitiu averiguar melhor a percepção dos servidores dentro e fora do Ministério. Após o mapeamento de todos os dados, verificou-se que nas duas coordenações existiam fatores desmotivantes e outros satisfatórios, o que infere que é necessário tecer meios que cooperem com a ambiência saudável constantemente. Sugere-se que coordenadores e equipes de trabalho atuem na educação permanente visando à gestão por competências, que se implantem ações de conscientização sobre a qualidade da ambiência profissional e por fim, meios de redução do estresse causado por fatores externos.

PALAVRAS-CHAVES: Clima Organizacional. Satisfação. Educação Permanente.

Clima Organizacional no Ministério da Saúde: estudo comparado nas coordenações de Pessoal e Financeira

1 INTRODUÇÃO

Os profissionais e as suas expertises são considerados elementos competitivos no cenário do trabalho globalizado, portanto, as pessoas possuem papel central de mudança dentro das organizações, logo, o setor de recursos humanos deixou de ser um mero departamento, para ser uma área de planejamento estratégico organizacional e um elemento de valorização do capital humano, como grande diferencial das organizações modernas (SOVIENSKI, Fernanda, 2008).

Assim, para que os servidores trabalhem bem, faz-se necessário a instituição prover, por meio de sistemáticas próprias, um ambiente agradável e benéfico. Porquanto, conhecer os aspectos que perfazem a realidade do indivíduo é uma oportunidade para que os líderes gerenciem melhor suas equipes de trabalho. Logo, o desejo de mensurar a satisfação dos servidores, tanto quanto o de conhecer melhor o clima organizacional de algumas coordenações do Ministério da Saúde (MS) foi uma inspiração para desenvolver a presente pesquisa, e, por conseguinte a escolha do tema em foco, pois, o triunfo da gestão gerencial está ligado ao investimento nas pessoas, ao reconhecimento, aproveitamento e ao desenvolvimento do capital humano (SOVIENSKI, Fernanda, 2008).

Quando o assunto é: “qualidade e produtividade,” o indivíduo é a peça-chave, seja pela insuficiência; pela capacidade técnica; pelo desempenho; ou qualquer outro motivo que envolva resultados ou a falta deles. Por mais que a administração gerencial modernize os processos e as estruturas; ou possua avançada tecnologia; finanças e suprimentos; nenhum desses meios supramencionados terá bom desempenho se não for gerido por profissionais satisfeitos. Na contemporaneidade, o servidor é denominado como gestor de mudanças, ao propiciar qualidade aos serviços destinados ao público, logo, a gestão de pessoas precisa desenvolver meios que favoreçam o clima organizacional e assim, a gestão humanizada, pois, tudo está alusivo, pontualmente, às pessoas e aos seus processos de trabalho (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2011).

No ambiente social no qual as pessoas executam suas atividades, a alta competitividade, a complexidade do trabalho e os novos ambientes de produção, têm despertado nas instituições o interesse pela valorização da força de trabalho, criando condições positivas para maximizar o potencial e a satisfação de seus talentos (PEREZ, 1990). Da mesma forma, as relações humanas têm ganhado espaço na dinâmica contemporânea da gestão gerencial. (CAMPELLO, 2008). Portanto, melhorar o ambiente de trabalho é algo que as instituições precisam prover a fim de aperfeiçoar resultados, inovar e adaptar as metodologias dos processos laborais, entretanto, é importante ressaltar que tal prática não só contribuirá para uma ambiência saudável, quanto ao bom desenvolvimento das relações interpessoais. Dessa forma, aferir o grau de satisfação do corpo operacional e técnico com o ambiente que os envolve, é fundamental para a compreensão e para a análise do conceito de clima organizacional por favorecer o bem-estar dos trabalhadores (CODA, 1993).

O objetivo geral do presente estudo é realizar uma análise comparada de caso em duas coordenações do Ministério. Os objetivos específicos são os de reconhecer pontos fortes e fracos que culminam a atmosfera nas coordenações em foco e, ainda, propor soluções que facilitem o bom desempenho organizacional nas áreas abordadas.

Este trabalho se justifica na dimensão da Gestão Pública, por se tratar de um órgão público que lida com a saúde de todos os brasileiros e na busca de trazer contribuições para os desafios de se manter equipes motivadas e satisfeitas, uma vez que, todos os processos geridos na área meio têm impactos significativos na área fim.

A pesquisa em curso foi realizada nas seguintes coordenações do MS: a Coordenação de Administração de Pessoal (COAPE) e a Coordenação de Planejamento Estratégico, Execução Orçamentária e Financeira (CEOFI). A escolha desses departamentos se deu pelo fato de sofrerem muita pressão e executarem alta demanda de processos com prazos delimitados.

Nesse ínterim, espera-se que a presente pesquisa coopere como um instrumento de reflexão no apontamento de satisfação ou de insatisfação dos servidores, dos pontos fracos e fortes, sem deixar de lado os fatores externos ao ambiente de trabalho, que também, interferem na qualidade de vida dos servidores, tais fatores são: segurança pública, política, economia, convivência familiar etc. Considerando os processos organizativos de trabalho e os processos externos ao ambiente do MS, espera-se auxiliar a Gestão de Pessoas no

entendimento, no aprimoramento do desempenho e, simultaneamente, na satisfação de seus servidores.

1.2 Formulação do problema

A eficácia da organização depende do alcance de seus objetivos, nesse contexto, as pessoas são fundamentais, pois, por meio delas os resultados se consolidam. Produzir, preservar continuamente uma atmosfera propícia ao bem-estar, à motivação, ao diálogo e à satisfação de todos os servidores, por meio de uma filosofia humanística, cujo ser humano é o indivíduo, a razão e a conclusão da vida social é um recurso estratégico voltado ao êxito institucional. Portanto, analisar o clima organizacional pode contribuir para o desenvolvimento de ações que aprimorem e desenvolvam o potencial individual e organizacional.

Haja vista que o novo perfil do servidor público favorece para a crescente rotatividade, pois, na maioria das vezes, a preparação é superior às atribuições e às responsabilidades exigidas para o cargo. A maioria dos profissionais de nível superior, por exemplo, insere-se no serviço público por meio de cargos de nível médio, por conta da maior demanda de vagas e com isso, em certo momento da carreira, não se identificam com as atribuições do cargo, ocorrendo assim, a desmotivação. (<http://servidor.adv.br/noticias/rotatividade-comea-a-atingir-a-administracao-pblica/234500470>)

Atualmente, o Poder Executivo não dispõe de uma referência moderna de carreira que valorize, de forma efetiva, seus recursos humanos e seja um esteio na continuidade de suas políticas e ações (BRESSER, 1992). Pesquisas sinalizam que a rotatividade no Poder Executivo é significativa, haja vista que os melhores profissionais concursados permanecem por curtos períodos, sendo captados por novos certames que proporcionam melhores *benesses* como: planos de carreira estruturados, carga horária menos extensa, participação nos lucros e, por conseguinte, melhores remunerações. Desde 2011, dados levantados pelo Ministério do Planejamento no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) apontou que somente no Poder Executivo Federal, foram registrados 21,3 mil desligamentos de civis — uma média de 7,1 mil por ano (CORREIO BRAZILIENSE, 2014).

Excesso de demandas, cobranças, apatia, má gestão dos processos, conflitos interpessoais deterioram qualquer ambiente desestimulando os empregados e causando

rotatividade, esses fatores são resultados do clima negativo da instituição, por outro lado, um ambiente saudável e produtivo faz total diferença, logo, é necessária uma leitura da realidade para decifrar os anseios do quadro de Pessoal do MS.

Dessa forma, pensando em todos os problemas que os servidores, possivelmente, vivenciam, por meio de práticas, políticas, estrutura, processos e fatores externos do dia a dia, a presente pesquisa surgiu para identificar os aspectos positivos e os negativos que impactam o ambiente de trabalho dessas coordenações, mensurando assim, a real situação, em termos quantitativos e qualitativos, limitando a abordagem apenas ao pessoal ativo.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e comparar os fatores de satisfação e de insatisfação dos servidores da COAPE e da CEOFI.

1.2.2 Objetivos Específicos

Analisar e identificar o estado de ânimo dos servidores.

Avaliar o momento atual das duas coordenações.

Verificar se há discrepâncias entre o clima organizacional entre os dois departamentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O clima organizacional reflete o nível de satisfação dos trabalhadores em um determinado ambiente, por isso, influencia o comportamento, seja de forma positiva ou negativa; ressalta-se que além da dimensão psicológica, os aspectos sociais, situacionais e organizacionais também influenciam a ação do profissional. É um fator determinante no desempenho, elo entre o nível individual e o nível organizacional por expressar expectativas, valores, interesses individuais e diretrizes formais (BISPO, 2006).

O constante acompanhamento das variáveis relevantes que moldam o clima das organizações possibilita aos gestores monitorá-las, bem como, respaldam ações que retifiquem os problemas e aprimorem o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. Levando-se em conta outros aspectos da organização, como o perfil da gestão e situações de

ineficiência dos sistemas, Por isso, o resultado prático da pesquisa é intervir no dia a dia do clima organizacional (LEITÃO, 1998).

O relacionamento entre as pessoas também define como será o clima organizacional, pois quando há harmonia nas equipes de trabalho, o ambiente se torna agradável estimulando a boa execução das tarefas.

Inúmeras variáveis pontuam o contexto organizacional, sendo relevante realizar reflexões constantes sobre os aspectos que podem favorecer a uma atmosfera agradável em que líderes e liderados se harmonizam, pois, o nível de motivação molda o ambiente interno de qualquer instituição, contudo, não se deve esquecer que os fatores externos ao local de trabalho, também são primordiais para a ação do indivíduo (FERRAS, 2015). Por isso, considerar a satisfação dos servidores no ambiente organizacional é uma técnica inteligente, porquanto, negligenciá-la, compromete a qualidade de vida no trabalho, logo, a gestão de pessoas tem uma importante missão: responder às necessidades criadas para a assistência à Saúde (BAREMBLITT, 2001). Portanto, nada mais viável do que sanar, na própria ambiência profissional, o clima de tensões, rivalidades e desuniões, dando maior abertura para a integração entre os pares. Dessa forma, entender o que o trabalhador expressa é uma ação estratégica por motivar os talentos, partindo da premissa de que as necessidades surgem tanto da linguagem verbal quanto da não verbal, por exemplo: o comportamento (BISPO, 2006).

A satisfação está relacionada com as atividades que o trabalhador desenvolve ou com suas expertises, identificação com o trabalho, satisfação com a equipe, com os líderes, com a remuneração e promoções. Por outro lado, não se restringe, unicamente, aos estímulos proporcionados pela organização e nem somente pelos aspectos sociais, mas também, pelos aspectos cognitivos, cuja interação com os mesmos possibilita ao indivíduo a construção do seu próprio significado. Dessa forma, a satisfação no trabalho é uma disposição subjetiva prazerosa que se origina pelas experiências no ambiente laboral ou pelo envolvimento com as atividades. Portanto, quanto maior for o desenvolvimento profissional e a identificação organizacional, maior será o grau de satisfação do trabalhador (PSICO, 2014).

O clima institucional sofre quando: a liderança negligencia alguns aspectos como: a falta de *feedback*, desqualificação ou desatualização da gestão; excesso de demandas; desorganização; comunicação deficiente entre as pessoas e enfim, a desvalorização da força laboral; alguns filtros como esses, deterioram o clima organizacional, gerando assim, insatisfação, desmotivação e a inevitável rotatividade nos setores.

Os fatores internos e externos são decisivos no dia a dia do trabalhador, os fatores internos ou intrínsecos são: as necessidades básicas do ser humano como: salário, segurança no trabalho, valorização profissional e relações interpessoais. Os Fatores externos ou extrínsecos se referem à convivência familiar, férias, lazer, investimentos e despesas familiares etc (NAKAMURA, 2005).

O Clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos trabalhadores que define o comportamento e a qualidade de vida no Trabalho. Ao elevar o nível motivacional dos profissionais, a empresa contribui para a manutenção do ambiente potencializador do ativo humano e, por conseguinte, alcança seus objetivos. Entende-se que a motivação é uma força motriz cujo desejo surge em satisfazer alguma necessidade, é desencadeada tanto do interior quanto do exterior e é responsável pela mudança de comportamento dos indivíduos (BISPO, 2006).

Já a cultura e o clima Organizacional perfazem distintas definições, pois a cultura é mais normativa, refere-se aos valores e às crenças que personalizam a organização e, por conseguinte, favorecem o auto desenvolvimento interno e externo, bem como, a adaptação. O clima, por outro lado, é uma situação transitória, arquitetada pelo indivíduo, está ligada a fatores cognitivos; refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e ao grau de motivação de seus participantes. Logo, enquanto a cultura é o fundamento da Organização, o clima é o resultado desse fundamento (MENEZES, 2009).

Apesar das organizações terem papel decisivo, seus valores praticamente são pouco considerados. Os valores organizacionais se referem a crenças cujas definições englobam os aspectos cognitivos: que são as formas de perceber a realidade na prática. Cujas essência é valorizada. É pelos aspectos motivacionais que se manifestam, por meio de desejos e interesses coletivos ou individuais (BISPO, 1996).

3 MÉTODO

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos aplicados. A presente análise é de cunho quantitativo: método de pesquisa social que utiliza técnicas estatísticas com o

objetivo de verificar a percepção dos servidores da área administrativa e financeira das coordenações do Ministério.

Precipuamente, foram selecionadas as coordenações: COAPE que planeja, acompanha e executa ações na área de gestão de pessoas e a CEOFI que manipula os recursos financeiros como a folha de pagamento em nível Brasil.

Para entender o ambiente organizacional dessas coordenações, foi estruturado um estudo, com base no “Novo Modelo de Pesquisa Organizacional,” do autor: Carlos Alberto Ferreira Bispo da Universidade de São Paulo (USP) que implantou a pesquisa de clima organizacional em duas empresas públicas, cujos resultados, segundo o autor, foram satisfatórios.

Devido à alta competitividade, globalização e revolução tecnológica, as empresas tornaram-se mais exigentes e os profissionais assim, mais qualificados e experientes. E por isso, o Novo Modelo de Pesquisa é o mais próximo da realidade organizacional, pois, leva em consideração a evolução do contexto político-econômico, sociocultural, ecológico nacional ou internacional, enfim, os fatores internos e externos que pontuam a conduta dos funcionários. Os fatores internos são originados na própria empresa, sendo possível a intervenção para ajustá-los em conformidade aos objetivos organizacionais. Por outro lado, os externos são originados fora do âmbito profissional, contudo, interferem na conduta do indivíduo, por isso, não podem ser desprezados.

O Novo Modelo de Pesquisa foi utilizado nas coordenações: COAPE e CEOFI, entretanto, foram realizadas pequenas adaptações no questionário, conforme, a necessidade do público alvo; sendo suprimidas algumas questões consideradas irrelevantes. Levou-se em conta que questionários com textos extensos desinteressariam ao público alvo, porquanto a maioria das pessoas trabalha com alta demanda de processos cujos prazos são delimitados, portanto, buscou-se resumir as fichas em questionários simples, deixando somente o que foi considerado relevante para aferir os fatores internos e externos do clima organizacional.

Antes de iniciar a coleta de dados, foi realizada a conscientização coletiva sobre a importância do clima organizacional, solicitou-se dos respondentes as mais francas e honestas respostas possíveis quanto aos fatores arguidos.

Os questionários foram distribuídos para todos os servidores, contudo, a participação foi voluntária. Houve resistência no preenchimento do mesmo, haja vista que muitos

servidores estavam desinteressados na pesquisa. Pelo que foi necessário reforçar que o estudo seria fundamental para possíveis melhorias nos processos de trabalho.

Para mensurar os resultados, o questionário apresentou três alternativas: “Não, Mais ou Menos e Sim” e um campo para sugestões em que os servidores poderiam expressar suas inquietações e propor ações que as retificassem. Os questionários foram sigilosos, justamente para que houvesse melhor projeção dos dados colhidos, todavia, teve campo para identificação do sexo, da idade, do cargo e tempo de serviço. O instrumento para coleta de dados teve como pontos principais conhecer o grau de satisfação ou de insatisfação do servidor, tanto no que diz respeito ao ambiente interno, quanto ao externo.

A experiência prática na aplicação da ficha de avaliação mostrou que cinco funcionários manifestaram receio no preenchimento da mesma, porquanto, marcaram a alternativa “sim” para todos os fatores, ressalta-se que tais questionários foram descartados por estarem mascarados.

3.1 Caracterização da organização ou área do objeto de estudo

O Ministério da Saúde é o órgão do Poder Executivo Federal responsável pela organização e elaboração de planos e políticas públicas voltadas para a promoção, prevenção e assistência à saúde dos brasileiros. É função do Ministério dispor de condições para a proteção e recuperação da saúde, reduzir as enfermidades, controlar as doenças endêmicas e parasitárias e melhorar a vigilância à Saúde, dando assim, mais qualidade de vida ao brasileiro.

O Ministério da Saúde é dividido em várias unidades administrativas integrantes da Estrutura Regimental, todas regulamentadas pela Portaria n.º 3.965, de 14 de dezembro de 2010. Dentre as unidades administrativas do MS, restringiremos o estudo a apenas duas, a saber: a Coordenação de Administração de Pessoal (COAPE) e a Coordenação de Planejamento Estratégico, Execução Orçamentária e Financeira (CEOFI) ambas pertencentes à Coordenação de Gestão de Pessoas (CGESP) da Secretaria de Assuntos Administrativos (SAA) subordinada à Secretaria-Executiva (SE).

À COAPE compete executar as atividades relativas a: controle de lotação, frequência, afastamentos, exercício, remanejamentos internos, registros funcionais, pagamentos, administração de benefícios, controle das consignações obrigatórias e facultativas e aplicação das regulamentações internas; II - orientar e fornecer apoio técnico aos dirigentes e chefes de equipe no que tange a legislação de pessoal; III - coordenar a execução das atividades de preparo e encaminhamento de matérias a serem publicadas em Diário Oficial da União e em Boletim de Serviço Eletrônico, relacionadas aos servidores em exercício no hospital; e IV - manter o cadastro de dados funcionais e dos registros relativos aos servidores.

À CEOFI compete: acompanhar a execução das atividades inerentes aos pagamentos e transferências de recursos; II - acompanhar e controlar as receitas diretamente arrecadadas; III - avaliar e controlar as receitas provenientes de valores em cobrança; e IV - analisar e controlar as demandas referentes à abertura de contas para pagamentos judiciais.

3.2 Amostra

A amostra consistiu no total de 38 respondentes. A seguir, uma síntese do perfil profissional das coordenações: COAPE e CEOFI.

	<i>COAPE</i>	<i>CEOFI</i>
Total de Participantes	23	15
Sexo Masculino	10	05
Sexo Feminino	13	10
Nível Superior	07	06
Nível Médio	14	09
Nível Intermediário	02	-
> de 40 anos	05	03
< de 40 anos	18	12
+ de 20 anos de MS	12	02
- de 10 anos de MS	11	13

Tabela 1 – Perfil dos profissionais da COAPE e da CEOFI.

3.3 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados foram mensurados por meio de análise estatística para extrair a representação das informações.

4. RESULTADOS

É apresentada, a seguir, uma breve análise dos fatores de influência do clima organizacional. As duas amostras foram observadas de maneira independente, seguindo a mesma etapa e conduta.

QUESTÕES	COAPE			CEOFI		
	NÃO	+/-	SIM	NÃO	+/-	SIM
VIDA PROFISSIONAL						
Estou satisfeito em trabalhar no MS	32%	23%	45%	22%	30%	48%
Dependo apenas dos meus esforços para ter sucesso no MS.	43%	22%	35%	46%	27%	27%
Considero estar tendo sucesso em minha carreira no MS	44%	17%	39%	35%	43%	22%
Os cursos e treinamentos que recebi foram suficientes para a execução de minhas atividades no MS.	22%	52%	26%	20%	47%	33%
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL						
Meu chefe imediato é um líder.	9%	35%	56%	13%	27%	60%
Meu chefe é a pessoal mais indicada para o cargo que ocupa.	13%	22%	65%	7%	33%	60%
Estou satisfeito com a estrutura hierárquica a qual estou vinculado.	22%	35%	43%	27%	40%	33%
INCENTIVOS PROFISSIONAIS						
Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pelo MS	22%	43%	35%	40%	20%	40%
Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado por minha família	9%	22%	69%	13%	60%	27%
REMUNERAÇÃO						
Considero justo o meu salário atual	35%	30%	35%	67%	20%	13%

NÍVEL SOCIOCULTURAL						
O meu nível cultural é suficiente para o exercício das minhas atividades no MS	17%	22%	61%	13%	7%	80%
TRANSPORTE						
Tenho tido problemas com o transporte de casa para o trabalho e vice-versa.	26%	44%	30%	67%	13%	20%
AMBIENTE DE TRABALHO						
O ambiente de trabalho favorece a execução de minhas atividades.	44%	17%	39%	13%	7%	80%
O relacionamento com meus colegas favorece a execução de minhas atividades no MS.	22%	35%	43%	6%	27%	67%
CULTURA ORGANIZACIONAL						
A cultura Organizacional adotada pelo MS favorece a execução de minhas atividades no MS.	17%	22%	61%	13%	27%	60%
CONVIVÊNCIA FAMILIAR						
Estou vivendo bem com a minha família.	9%	17%	74%	7%	13%	80%
SITUAÇÃO FINANCEIRA						
Estou satisfeito com a minha situação financeira.	52%	22%	26%	46%	27%	27%
VIDA SOCIAL						
Estou satisfeito com o meu nível social.	13%	30%	57%	13%	27%	60%
Estou satisfeito com o meu convívio social.	8%	24%	68%	12%	27%	61%
Estou satisfeito com o meu nível cultural.	22%	22%	56%	27%	13%	60%
SAUDE						
Estou satisfeito com minhas práticas desportivas.	65%	13%	22%	13%	34%	53%
Estou satisfeito com o meu estado físico.	70%	17%	13%	7%	13%	80%
Estou satisfeito com o meu estado mental.	-	-	100%	-	-	100%
SEGURANÇA PÚBLICA						
Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública.	74%	13%	13%	80%	7%	13%
A corrupção altera o meu estado de ânimo.	22%	35%	43%	34%	33%	33%
A violência altera o meu estado de ânimo.	13%	22%	65%	13%	47%	40%

POLÍTICA E ECONOMIA						
Estou satisfeito com o atual estágio da política nacional.	70%	13%	17%	80%	7%	13%
As crises políticas alteram o meu estado de ânimo.	22%	39%	39%	13%	20%	97%
As crises internacionais alteram o meu estado de ânimo.	43%	25%	32%	37%	20%	53%
SUGESTÕES:						

Tabela 2 – Questionário aplicado.

A experiência obtida pela aplicação da pesquisa mostrou que a maior parte dos servidores com mais tempo de Ministério está satisfeita em trabalhar no MS, contudo, os servidores com menos tempo na Pasta demonstraram insatisfação, inclusive, relataram no campo “Sugestões” o interesse e a preparação em concorrer a outros certames. Nas duas coordenações, a maioria dos pesquisados considera não depender apenas dos próprios esforços para alcançar ascensão profissional, justamente pelas indicações políticas aos cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS), Funções Gratificadas e Funções de Confiança.

Alguns servidores, com mais tempo de serviço, ressaltaram, ainda, que as gratificações, por exemplo, são distribuídas sem critérios claros e assim, reforçaram a necessidade de justiça no redirecionamento das mesmas. Dessa forma, como na pesquisa de: Um Novo Modelo Proposto de Clima Organizacional, a experiência demonstrou que os trabalhadores insatisfeitos estão sempre propensos a se manifestar mais do que os servidores satisfeitos.

Alguns fatores internos de influência permitiram averiguar melhor como anda a qualidade do relacionamento dos servidores com o MS, ressalta-se que os fatores: valorização e o financeiro foram os mais envolvidos neste aspecto.

Na questão sobre valorização do trabalho, tanto a COAPE quanto a CEOFI deram sinais de que algo precisa melhorar, pois as opções: “Não e Mais ou Menos” demonstraram que as limitações são pontuais. Os servidores com menos tempo de Ministério ressaltaram sobre a pouca valorização dos titulares de cargo de nível superior, haja vista que a remuneração pouco se diferencia da de nível médio. Outra questão no campo: “Sugestões” é

que alguns servidores de nível superior desempenham função de nível médio, decerto poderiam ser melhor empregados em áreas especializadas.

O fator que indica a parte financeira mostrou que nas duas coordenações há predominante, descontentamento, porquanto os servidores consideram que outras esferas governamentais, por exemplo: Legislativo e Judiciário remuneram e possuem melhores condições de trabalho do que o Poder Executivo.

No tocante à questão sobre o ambiente de trabalho, a COAPE demonstrou um índice considerável de descontentamento, haja vista que 51 servidores compartilham o mesmo espaço, o que favorece o excesso de barulho, de tal forma, muitos servidores reclamaram desse fator de estresse, pelo que sugeriram que, nos subsetores, houvesse a divisão de vidro para amenizar o excesso de ruído e assim, poderem concentrar mais nos processos de trabalho.

O levantamento dos fatores externos de influência permitiu verificar também, como anda a qualidade de vida dos trabalhadores, na questão sobre as práticas esportivas, a maior parte dos pesquisados demonstrou não praticar qualquer tipo de esporte ou atividade física, tanto homens quanto mulheres, principalmente com mais de 40 anos de idade.

As questões sobre política e segurança pública demonstraram, nitidamente, a insatisfação nas duas coordenações, em ambos os sexos, o que demonstra que a crise do país desmotiva a todos.

Infere-se assim, que a aplicação do “Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional” e o “Modelo Proposto”, aferidos em dois órgãos públicos, pelo mesmo autor do estudo, é conveniente em qualquer empresa ou instituição, permitindo averiguar o clima organizacional, assim como, os reais problemas e as críticas desconhecidas pela organização.

No que diz respeito às principais diferenças, verifica-se que os sinalizadores: ambiente de trabalho, estado físico e práticas esportivas tiveram distintos resultados. Destacando-se assim, como principais divergências entre as duas coordenações.

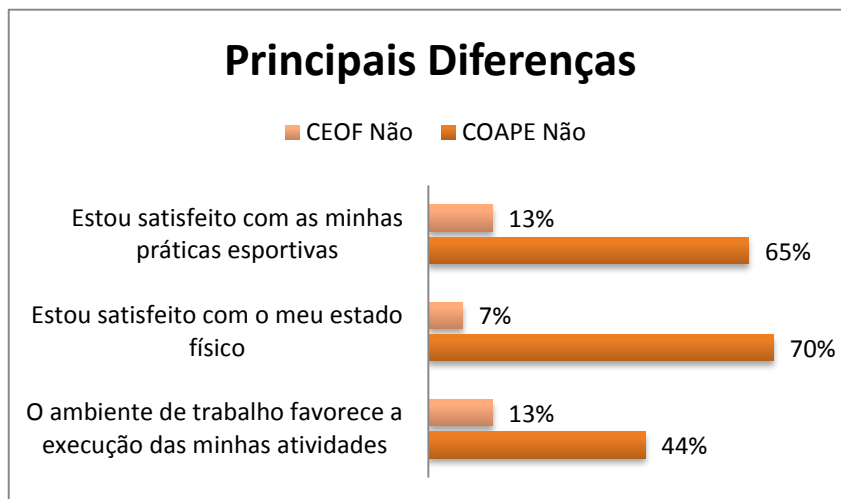


Tabela 3 – Principais divergências entre a COAPE e a CEOFI.

Portanto, conclui-se que os servidores da COAPE estão mais sedentários do que os servidores da CEOFI e que o ambiente de trabalho da COAPE é mais insalubre, justamente pelo excesso de barulho, do que o da CEOFI.

5 SUGESTÕES

Uma vez coletada as sugestões, verificou-se, nos dois departamentos, o anseio mais urgente representado pela palavra em destaque.



Figura 1 – Nuvem de Palavras – Sugestões que os servidores indicaram para melhorar o Clima Organizacional do MS.

A maioria das sugestões fez menção à política de valorização do servidor, por meio de um ambiente saudável em que o desempenho seja reconhecido e aproveitado; do mesmo modo, sejam efetivados programas e atividades, mediante a Educação Permanente, cujo objetivo seja o de estimular a criatividade e a valorização da força de trabalho interna da Pasta; proporcionando, dessa maneira, o bem estar dos trabalhadores.

Ademais, fazem-se necessárias ações preventivas que abranjam o reconhecimento e a análise de potenciais ataques à saúde relacionados às condições e ao ambiente de trabalho.

E por fim, ainda que seja um problema governamental, todos os servidores mencionaram a necessidade da criação de um plano de carreira que permita a progressão por qualificação profissional e por tempo de serviço, cujos critérios sejam claros, objetivos e universais.

6 CONCLUSÃO

Versar sobre o clima organizacional é mais do que um benefício para a gestão, é uma necessidade para o bem mais precioso da organização: o capital intelectual, de tal sorte que, propiciar condições melhores para o desenvolvimento dos processos de trabalho é uma estratégia maximizadora de bons resultados.

As análises realizadas mostraram claramente a presença de alguns itens considerados problemáticos, sendo seis fatores internos relacionados à valorização profissional e quatro externos relacionados às crises financeiras, política, ao estado físico e às práticas esportivas.

Para melhorar os fatores internos, faz-se necessário o fortalecimento da Educação Permanente, por ser peça chave de construção e reconstrução do clima positivo. No mais, será propício focar na qualidade da comunicação, do trabalho integrado, da valorização do servidor por meio do *feedback*, respeito e da credibilidade. Nesse contexto, atividades de socialização são interessantes, pois, podem evitar, previamente, que a insatisfação dos trabalhadores gere doenças organizacionais. Afinal, além do ambiente físico, os aspectos psicológicos garantem a qualidade de vida, logo, ao se implantar ações voltadas para a boa ambiência profissional, a organização não somente transmitirá confiança, quanto maximizará o potencial de seus talentos.

Quanto aos fatores externos, sugere-se construir ações que dirimam o estresse cotidiano, a saber: espaços para atividades de descontração, descanso e por fim, flexibilizar o

horário de trabalho. Infelizmente, não há como impedir que os fatores externos interfiram no clima organizacional, no entanto, é possível amenizar seus efeitos.

Ressalta-se, ainda que, durante a pesquisa, algumas limitações foram pontuais, tais quais: resistência à participação da coleta de dados, do mesmo modo, à educação permanente. Alguns servidores demonstraram desmotivação em contribuir para o estudo; consequentemente, ressaltaram que dos trinta anos de serviço, nunca viram mudanças significativas nos processos de trabalho.

Quanto à educação permanente, verificou-se que poucos profissionais atuam efetivamente nos cursos e oficinas, porquanto, alguns chefes de equipe não estimulam a participação de seus liderados, justamente por conta da alta demanda de serviço, uma vez que servidor em curso representa acúmulo de trabalho e comprometimento do prazo de entrega dos processos.

Esta pesquisa relatou alguns pontos a serem melhorados, por isso, sugere-se a realização de outras investigações, a fim de considerar, em profundidade, os pontos negativos, bem como, o desenvolvimento de estratégias que proporcionem a melhoria dos mesmos.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAREMBLITT G. Que se entende por humanidade e humanização? In: Baremblytt G. anual de orientação do agente multiplicador. Belo Horizonte (MG): PNHAH Regional Centro Oeste; 2001.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de Pesquisa de Clima Organizacional. V. 16, n.º 2. P. 258-273. Maio/agosto. USP, 2006.

BRASIL, Correio Braziliense, 2014. Disponível em:

><http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2014/01/21/internas,408828/estabilidade-no-emprego-publico-nao-contem-rotatividade-de-funiconarios.shtml>

BRESSER Pereira, Luiz Carlos (1992) "Contra a Corrente: a Experiência no Ministério da Fazenda". Revista Brasileira de Ciências Sociais, n.19, julho 1992. Testemunho ao Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (apresentado em setembro de 1988).

CAMPELLO, M.L.C.; OLIVEIRA, J.S.G. Clima organizacional no desempenho das empresas, Bauru, 2008. Disponível em: < <http://www.simpep.feb.unesp.br> >. Acesso em: 22/04/2011.

FERRAZ, Renato Ribeiro Nogueira e Evandro Luiz Lopes. Satisfação no Trabalho: comparação de duas escalas de medida por meio de equações estruturais, USP, 2015.

GLICK; W. H. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), p. 601-616, 1985.

JACOB A. Laros e Katia E. Puente-Palacios. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional, Estudos de Psicologia 2004,

JAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, n. 18, p. 515-526, 1973

JAMES, L. R.; JONES, A. P. Organizational climate: a review of theory and research. **Psychological Bulletin**, v. 81, n. 12, p. 1096-1112, 1974. <http://dx.doi.org/10.1037/h0037511>

LEITÃO, Jacqueline Silveira de Sá, et al. Metodologia de Diagnóstico de Clima Organizacional em ambiente de inovação tecnológica, 1998.

LEWIN, K., LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, n.10, p.171-299, 1939.

LITWIN, G.H., STRINGER, R.A. *Motivation and organizational climate*. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

KOLB, D. A. et al. Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial. São Paulo, Atlas, 1986.

KOYS, D. & DECOTIIS, T. Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44, p. 265- 285, 1991.

NAKAMURA, Cristine Carlis et al. Motivação no Trabalho. Maringa management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n. 1, p. 20-25, jan/jun. 2005.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes et al. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional, Rev. Psicol., Organ. ab. v.4 n.1 Florianópolis jun. 2004.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, Seminário Democracia, Direito e Gestão Pública. 2011. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/projetos-acoes/pasta.2009-07-15.5584002076/pasta.2011-12-05.4922726565/tema%203%20finalizado.PDF>

MENEZES, Igor Gomes Sampaio, et al. Escala de Clima Organizacional para Organizações de Saúde e Desenvolvimento e Estrutura Fatorial. *Estud. Psicol. (Campinas)*; 26 (3): 305-316, jul. – set. 2009.

MOURÃO, Luciana; MONTEIRO, Ana Cláudia Fernandes; VIANA, Viviane Ribeiro. A Influência do Desenvolvimento Profissional e da Identificação Organizacional na Satisfação no Trabalho. *Psico*, v. 45, n.º 2, pp. 198-208, abr.- jun. 2014. Universidade Salgado de Oliveira. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

PALACIOS, Katia Elizabeth Puente. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 37. N. 3. P. 96-104, julho/setembro, 2002.

PAYNE & Mansfiel, R. Relationships of perceptions of Organizational Climate to Organization Structure, Context and Hierarquical position. *Administrate Sciense Quarterly*, 4.1973.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do serviço público, ano 47, volume 120, n.º 1, jan.-abril, 1996. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/0>

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. Gestão, Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008. Disponível em: <http://proseg.co/media/7addfabb9962e99dffff8119ac1e1e75.pdf>

8 ANEXO

QUESTÕES	COAPE	CEOFI
	NÃO	SIM
VIDA PROFISSIONAL	NÃO	SIM
Estou satisfeito em trabalhar no MS		
Dependo apenas dos meus esforços para ter sucesso no MS.		
Considero estar tendo sucesso em minha carreira no MS		
Os cursos e treinamentos que recebi foram suficientes para a execução de minhas atividades no MS.		
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL		
Meu chefe imediato é um líder.		
Meu chefe é a pessoal mais indicada para o cargo que ocupa.		
Estou satisfeito com a estrutura hierárquica a qual estou vinculado.		
INCENTIVOS PROFISSIONAIS		
Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pelo MS		
Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado por minha família		
REMUNERAÇÃO		
Considero justo o meu salário atual		
NÍVEL SOCIOCULTURAL		
O meu nível cultural é suficiente para o exercício das minhas atividades no MS		

TRANSPORTE

Tenho tido problemas com o transporte de casa para o trabalho e vice-versa.

AMBIENTE DE TRABALHO

O ambiente de trabalho favorece a execução de minhas atividades.

O relacionamento com meus colegas favorece a execução de minhas atividades no MS.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura Organizacional adotada pelo MS favorece a execução de minhas atividades no MS.

CONVIVÊNCIA FAMILIAR

Estou vivendo bem com a minha família.

SITUAÇÃO FINANCEIRA

Estou satisfeito com a minha situação financeira.

VIDA SOCIAL

Estou satisfeito com o meu nível social.

Estou satisfeito com o meu convívio social.

Estou satisfeito com o meu nível cultural.

SAÚDE

Estou satisfeito com minhas práticas desportivas.

Estou satisfeito com o meu estado físico.

Estou satisfeito com o meu estado mental.

SEGURANÇA PÚBLICA

Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública.

A corrupção altera o meu estado de ânimo.

A violência altera o meu estado de ânimo.

POLÍTICA E ECONOMIA

Estou satisfeito com o atual estágio da política nacional.

As crises políticas alteram o meu estado de ânimo.

As crises internacionais alteram o meu estado de ânimo.	
SUGESTÕES:	

Tabela 4 – Questionário aplicado na COAPE e na CEOFI